

PELAKSANAAN PENGANGKATAN PEJABAT STRUKTURAL KELURAHAN DI LINGKUNGAN KOTA SINGKAWANG

The Assignment of Officers Implementation in The Structural Ward in Singkawang City

Dwi Satrio Sepriyanto¹, Wijaya Kusuma², Azrita Mardhalena³

*Program Studi Administrasi Negara
Program Magister Ilmu Sosial Universitas Tanjungpura Pontianak*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan pengangkatan pejabat struktural kelurahan pada lingkungan Pemerintah Kota Singkawang serta mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kepala daerah pada proses penataan tersebut dalam jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kota Singkawang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan penataan PNS dalam jabatan struktural di Kota Singkawang belum sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku karena dalam proses pelaksanaannya mengabaikan faktor-faktor formal dan mengabaikan penilaian secara objektif. Dalam prakteknya, proses penataan dalam jabatan dimaksud tidak terlepas dari kebijakan kepala daerah yang mengedepankan faktor informal karena adanya hubungan kedekatan seperti hubungan keluarga, kawan akrab dan teman baik, yang bersumber dari Parpol pendukung, Tim Sukses yang mewakili dari kalangan bisnis dan lebih dari itu juga melibatkan jaringan birokrasi didalamnya. Kebijakan kepala daerah ini diwujudkan dengan mengakomodir teman, kawan dekat serta titipan dari Parpol maupun Tim Sukses yang mendukung kemenangan kepala daerah pada Pilkada yang lalu untuk menduduki jabatan strategis. Sebaiknya pada proses pengangkatan PNS dalam jabatan struktural harus diperhatikan faktor formal dengan mengedepankan prinsip-prinsip merit system yang mempertimbangkan kemampuan, pengetahuan dan kompetensi dari PNS yang bersangkutan, sehingga akan didapat SDM yang profesional, bertanggungjawab, jujur, adil dan tangguh dalam menjalankan tugas dan fungsinya serta memberikan kesempatan yang sama kepada semua PNS di lingkungan Pemerintah Kota Singkawang dalam rangka pengembangan potensi masing-masing PNS untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha pencapaian tujuan organisasi melalui sistem pangkat, sistem diklat, sistem karir dan sistem prestasi kerja.

Kata kunci : *Implementasi kebijakan, jabatan struktural dan kepala daerah*

¹ PNS Kota Singkawang

² Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

³ Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

ABSTRACT

This research is to describe the structuring process of civil servant in Singkawang government. The policy in structuring, structural position in local government of Singkawang, especially for structural position in political sub-district are influencing by lot factors. Result of the research indicate that the structural appointment of civil servant execution in service direct is not as according to law and regulation going into effect because in course of its execution disregard the formal factors and disregard the assessment objectively. In practice, the process of such lifting in service is not quit of policy of regional leader placing forward informal factor caused by his emotional relation like family relation, chummy covey and well wisher, stem from political party supporter, success team deputizing from business circle and more than that also entangle the bureaucracy network in it. This regional leader policy is realized by accommodating friend, near by covey, recommended person from political party and also success team supporting victory of regional leader at last regional leader election to occupy the strategic position of echelon of II and III becoming head of SKPD. Its better if the process of civil servant lifting at structural position have to be paid attention by a formal factor by placing forward merit principles, ability considering system, knowledge and interest from pertinent civil servant, so that will be got by professional human resources, holding responsible, downright, fair and delay in running duty and its function and also give the same opportunity to all civil servant in governmental environment of Singkawang city in order to potency development of each civil servant to be able to occupy the higher level position in effort organizational target attainment through rank system, training and education system, system of career and labour capacity system.

Keyword : *Policy implementation, structural position and regional leader*

PENDAHULUAN

Reformasi yang terjadi di Indonesia pada tahun 1998 memberikan dampak perubahan yang mendasar dalam berbagai aspek yang ada. Tujuan dari reformasi yaitu mereformasi total terhadap berbagai penyimpangan yang dilakukan oleh rejim Orde Baru, terutama kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN) dan berbagai pelanggaran atas hak asasi manusia. Pemerintahan sendiri sebagai suatu kesatuan dan bagian dari orde baru tersebut tentu saja tidak luput dari pereformasian total. Selama ini pandangan masyarakat terhadap birokrasi pemerintah sudah sedemikian buruknya mengingat banyaknya penyelewengan pada masa-masa era orde baru dulu. Berdasarkan hasil jajak pendapat Kompas yang diselenggarakan pada 18-20 November 2009 memperlihatkan, lebih dari separuh responden (66,8 persen) menyatakan bahwa citra aparat birokrasi pemerintah saat ini secara umum masih buruk (Kompas, 2009). Pemerintah Indonesia sebagai pelaku utama birokrasi di negeri ini tidak lantas tinggal diam dengan adanya persepsi dalam masyarakat, pembenahan atas birokrasi internalnya dilakukan dengan menggunakan momentum reformasi yang ada tersebut.

Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah yang kemudian diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah sebagai salah satu wujud perhatian pemerintah pusat kepada pemerintah daerah yang diharapkan dapat memacu kinerja pemerintahan di daerah. Peraturan Pemerintah ini bertujuan mengefektifkan organisasi perangkat daerah yang ada sehingga benar-benar sesuai dengan karakteristik daerah masing-masing. Dengan mengefektifkan organisasi perangkat daerah yang disesuaikan dengan

karakteristik daerah masing-masing diharapkan akan dapat tercipta suatu organisasi pemerintahan yang mampu menjalankan tugas pemerintahan kepada masyarakat dengan efektif dan efisien.

Penataan organisasi perangkat daerah dan penataan pegawai daerah berkaitan dengan dua hal utama yaitu kemampuan daerah dalam membiayai biaya operasionalnya serta kebutuhan daerah itu sendiri. Disatu sisi Pemerintah Daerah diharuskan menata organisasi perangkat daerahnya sesuai Peraturan Pemerintah yang strukturnya semakin ramping dan disisi lain harus menata pegawainya yang membengkak dan banyak yang kehilangan jabatan. Sehingga dalam menata organisasi perangkat daerah dan menata pegawai Pemerintah Daerah perlu berhati-hati dan cermat karena menyangkut banyak nasib pegawai.

Implementasi dari Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, telah berjalan hampir selama sepuluh tahun namun hingga saat ini penulis melihat masih banyak jabatan-jabatan struktural yang ada dalam Struktur Organisasi Perangkat Daerah khususnya di Kota Singkawang yang masih belum terisi terutama semakin jelas terlihat di tingkat terendah yaitu kelurahan. Hal ini tentu saja dapat menghambat dalam pelaksanaan jalannya pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat sebagai objek dari pembangunan itu sendiri.

Terbentuknya 24 Dinas dan Badan serta 5 Kecamatan yang mengkoordinir 26 Kelurahan berdasarkan Perda nomor 6 Tahun 2008 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Singkawang tersebut bertujuan untuk membantu pembagian tugas Walikota. Maka sudah selayaknya juga jika setiap instansi sebagai unsur Satuan Kerja Perangkat Daerah haruslah mendapatkan perhatian dari pemerintah yang merata dan adil agar dapat berdampak pada peningkatan kinerja kepada masyarakat.

Hal ini justru berkebalikan dengan yang terlihat pada sektor terdepan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah yang ada di Singkawang seperti Pusat Kesehatan Masyarakat, Unit Pelaksana Teknis dan Kelurahan. Tuntutan dari masyarakat yang semakin sadar akan suatu bentuk pelayanan prima seharusnya dapat pula diwujudkan dengan pengisian pada jabatan-jabatan struktural yang ada tersebut. Pengisian jabatan-jabatan yang ada tersebut berkorelasi langsung dengan terfokusnya pelayanan kepada masyarakat yang kemudian akan memenuhi harapan dan keinginan dari masyarakat itu sendiri.

Walikota Singkawang telah mengeluarkan Peraturan Walikota Singkawang nomor 28 tahun 2009 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Kelurahan Kota Singkawang sebagai panduan kepada pejabat struktural di kelurahan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 63 tahun 2009 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa dalam pembentukan keputusan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil akan ditentukan oleh Tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) yang akan memberikan pertimbangan serta masukan kepada walikota dalam mengambil kebijakan terkait Keputusan Walikota untuk mengisi jabatan-jabatan struktural di struktur organisasi pemerintah Kota Singkawang.

Selama tahun 2011 telah dilakukan pelantikan 133 orang pejabat struktural, namun berdasarkan perbandingan dengan jumlah jabatan struktural yang ada masih belum dapat memenuhi jabatan-jabatan kosong yang ada pada tataran kelurahan. (*Sumber* : <http://singkawangkota.go.id> diolah). Berdasarkan kondisi ini terdapat 566 struktur jabatan. Sampai tahun 2011 hanya 517 struktur jabatan yang terisi. Bila dihitung persentase dari jumlah jabatan yang tersedia dibagi dengan jabatan yang terisi maka hasilnya adalah $517/566 \times 100\% = 91,3 \%$, sehingga struktur jabatan yang sudah terisi

adalah 91,3 %. Sedangkan jabatan ditingkat kelurahan bila dihitung persentasenya yaitu jabatan yang tersedia dengan pejabat yang mengisinya maka dapat diperoleh perhitungan sebesar $156/116 \times 100\% = 74\%$ sehingga struktur jabatan yang telah terisi hanya sebesar 74%. Jumlah persentase tersebut menunjukkan pengisian pejabat pada jabatan struktural ditingkat kelurahan masih belum begitu maksimal, hal ini dapat berdampak pada kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Beberapa alasan yang dikemukakan seperti kurangnya sumber daya aparatur yang dapat diberikan tanggung jawab serta anggaran belanja pegawai yang kurang tentu saja tidak dapat dijadikan alasan mendasar mengingat Peraturan Pemerintah nomor 13 tahun 2002 sebagai acuan pemerintah daerah tersebut sudah selama empat tahun diimplementasikan di Kota Singkawang. Hal tersebut seharusnya mampu digunakan untuk meningkatkan kapasitas pegawai yang ada. Berangkat dari kondisi tersebut, maka peneliti mengangkat "Pangkatan Pejabat Struktural Kelurahan di Pemerintah Kota Singkawang" sebagai judul dari penelitian ini.

METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, dimana hasil penelitian diharapkan akan memberikan gambaran atau mendeskripsikan secara sistematis, faktual dan akurat terhadap objek yang diteliti. Menurut Hadari Nawawi (1983 : 63) bahwa metode deskriptif adalah sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan dan melukiskan keadaan subjek atau objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada waktu atau saat sekarang dan berdasarkan fakta-fakta yang tampak sebagaimana adanya. Dengan demikian, metode deskriptif yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah merupakan metode yang berusaha mendeskripsikan fakta-fakta yang ditemui di lapangan yang berhubungan dengan penelusuran pada proses pengangkatan dalam jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kota Singkawang terutama pada tingkat kelurahan, yang mana dari proses pengangkatan tersebut akan tergambar kebijakan kepala daerah terhadap pengangkatan dalam jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kota Singkawang apakah telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku atau tidak. Dalam penelitian kualitatif ini, subjek penelitian sebanyak 18 orang yang terdiri dari Anggota Tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat), yang terdiri dari : Sekda Kota Singkawang, Asisten 1 Sekretariat Daerah Kota Singkawang, Asisten 1,2 dan 3 Sekretariat Daerah Kota Singkawang, Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Singkawang, Inspektur Kota Singkawang, Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Singkawang, dan beberapa Camat dan Lurah Pemerintah Kota Singkawang). Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Adapun alat pengumpulan data dalam penelitian digunakan pedoman wawancara, pedoman observasi dan foto kamera. Penelitian ini menggunakan pendekatan pada metode analisa data kualitatif yaitu dengan melakukan interpretasi terhadap data, fakta dan informasi yang disimpulkan melalui pemahaman intelektual yang dibangun atas dasar kejadian empiris. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *pertama*, *data reduction* (reduksi data) adalah data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. *Kedua*, *data display* (penyajian data). Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data dalam bentuk tabel, grafik, *phic chard*,

pictogram dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga semakin mudah dipahami. *Ketiga, conclusion drawing/verification*. Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal. Teknik untuk pencapaian keabsahan data atau untuk mencapai kredibilitas hasil penelitian, dalam model penelitian kebijakan ini peneliti menggunakan 3 (tiga) cara yaitu : (a) Makna dalam konteks, artinya data yang diperoleh dalam penelitian ini dipahami dalam konteks holistic yang mengacu kepada makna yang terdapat dalam konteks sejenis, (b) Triangulasi (Konfirmabilitas dan saturasi data), artinya data yang didapat dari subjek penelitian diverifikasi dengan subjek penelitian yang lain sampai jenuh, dan (c) Komparasi, yaitu peneliti mengacu kasus-kasus yang berbeda atau bertentangan dengan yang ditemukan, dimaksudkan untuk memperoleh hasil yang lebih tinggi tingkat kepercayaannya. Untuk itu peneliti akan melakukan diskusi dengan teman sejawat.

HASIL PENELITIAN

1. Proses Pengangkatan Dalam Jabatan Struktural Kelurahan di Pemerintah Kota Singkawang

Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural di Kelurahan tidak berbeda dengan pengangkatan pada jabatan-jabatan struktural lainnya yang ada di pemerintah Kota Singkawang. Dengan melalui mekanisme pengusulan dan pembahasan yang dilakukan oleh tim Baperjakat Kota Singkawang. Mekanisme dan prosedur pengangkatan PNS dalam jabatan struktural di Kelurahan tetap mengacu kepada Keputusan Kepala BKN Nomor 13 Tahun 2002, namun terbagi dalam beberapa tahap yakni :

Tahap I

Pada tahap ini BKD Kota Singkawang menginventarisir semua lowongan jabatan struktural yang ada di SKPD pemerintah Kota Singkawang disertai persyaratan jabatannya. BKD Kota Singkawang sebagai perangkat daerah yang mempunyai tugas membantu kepala daerah selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan manajemen PNS, melakukan analisis terhadap kebutuhan personil pada SKPD yang ada dan melakukan pemetaan PNS yang tersedia sesuai dengan klasifikasi-klasifikasi yang dipersyaratkan. Selanjutnya, guna melengkapi bahan pertimbangan pengangkatan dalam jabatan struktural dan untuk mengetahui kompetensi dasar yang dimiliki oleh PNS calon pemegang jabatan struktural, BKD Kota Singkawang melakukan kerjasama dengan pihak ketiga untuk melakukan psikotes.

Dalam tahap ini, lowongan formasi jabatan struktural yang ada diinformasikan kepada seluruh pimpinan SKPD Kota Singkawang, melalui surat edaran yang ditujukan kepada kepala SKPD. Berdasarkan surat dimaksud, kepala SKPD mengusulkan nama-nama calon pejabat untuk mengisi jabatan struktural sesuai dengan formasi yang tersedia di SKPD dan disampaikan kepada kepala daerah melalui BKD selaku Sekretariat Baperjakat. Penyampaian usul dimaksud diperlukan sebagai bahan masukan dan perbandingan antara hasil analisis kebutuhan dan penyediaan PNS yang telah dilakukan, disamping hasil pelaksanaan psikotes.

Profesionalitas seorang PNS dapat dilihat dari kinerjanya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sehari-hari secara maksimal. Hal ini tentu saja tidak terlepas dari penilaian secara objektif oleh atasan langsung PNS tersebut. Dengan menggunakan penilaian tersebut dapat dijadikan sebuah rekomendasi kelayakan PNS tersebut dalam menjabat suatu jabatan struktural nantinya. Selain itu, prestasi kerja

PNS juga turut berperan dalam penilaian dalam kelayakan dalam menduduki suatu jabatan struktural. Prestasi kerja dari PNS tentu saja menunjukkan kemampuan dan kredibilitasnya dalam melaksanakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kesemua penilaian tersebut tentu saja akan masuk dalam penilaian DP3 yang bersangkutan. Dari DP3 tersebut penilaian kemampuan seorang PNS menjadi lebih baku karena dapat terlihat melalui indikator-indikator yang ada. Meskipun DP3 tidak dapat sepenuhnya dipergunakan karena tingkat objektifitasnya masih rendah oleh karena itu penilaian-penilaian lainnya dipergunakan juga sebagai bahan masukan pimpinan SKPD mengusulkan PNS untuk menjabat dalam jabatan struktural.

Dalam konteks pengangkatan pejabat struktural di kelurahan, SKPD yang menginventarisir serta mengusulkan PNS sebagai calon pejabat yang akan menduduki jabatan yang ada adalah kecamatan. Kecamatan berkoordinasi dengan kelurahan sebagai kesatuan unitnya untuk kemudian menimbang dan mencari PNS yang dianggap memenuhi kriteria-kriteria tersebut untuk kemudian diajukan kepada Tim Baperjakat.

Proses pengusulan PNS untuk diangkat dalam jabatan struktural di kelurahan melalui pertimbangan-pertimbangan tertentu oleh SKPD kepada Tim Baperjakat yang kemudian menjadi bahan masukan dalam sidang, meskipun tidak mutlak dapat kemudian diangkat tetapi dapat dijadikan bahan yang kemudian diolah oleh Tim Baperjakat tersebut. Karena dengan masuknya nama PNS tersebut, Tim Baperjakat menganggap PNS tersebut telah memenuhi kelayakan dalam menjabat jabatan struktural yang ada.

Dalam tahapan ini secara tersirat, terdapat faktor informal dalam pengusulan pejabat yang akan menjabat dalam jabatan struktural kelurahan, meskipun hal tersebut diimbangi dengan faktor formal dimana pegawai yang diusulkan telah memenuhi kriteria dari segi prestasi kerja, profesionalitas dan nilai DP3 yang telah mencukupi.

Dari hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa dalam proses pengusulan pejabat struktural di kelurahan tidak berbeda dengan proses pengusulan pejabat dalam jabatan-jabatan struktural lainnya. Dalam tahap satu ini Tim Baperjakat menghimpun usulan-usulan dari SKPD untuk kemudian diolah dan dirundingkan dalam sidang sehingga memperoleh nama-nama definitif pejabat struktural yang ada yang kemudian akan disampaikan kepada Walikota Singkawang. Meskipun nantinya hasil dari sidang Tim Baperjakat tersebut bisa saja menggugurkan usulan nama yang diajukan oleh SKPD, hasil inventarisir tersebut dapat dipergunakan lagi data usulan tersebut untuk kembali diusulkan dalam sidang baperjakat berikutnya dengan tetap menginventarisir perkembangan pegawai-pegawai lainnya.

Tahap II

Setelah usulan dari kecamatan serta SKPD lainnya telah terkumpul, maka BKD sebagai instansi mengolah usulan tersebut. Pada tahap ini, BKD mulai melakukan penyusunan bahan yang bersumber dari usulan SKPD dan selanjutnya melakukan proses penyiapan data calon yang diusulkan untuk diajukan dalam sidang Baperjakat sesuai dengan format yang ditentukan, dan dilampiri Daftar Riwayat Hidup (DRH) dan Daftar Penilaian Prestasi Kerja/Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) dalam 2 (dua) tahun terakhir. Penyusunan bahan ini berdasarkan hasil analisis kebutuhan dan penyediaan PNS, hasil psikotes, dan usulan dari pimpinan unit kerja berkenaan.

Penilaian yang dilakukan oleh Tim Baperjakat dalam mencari calon pejabat yang dianggap layak dalam menjabat suatu jabatan, yaitu dengan melihat perkembangan PNS tersebut terutama melalui DP3 selama 2 tahun terakhir. Dalam DP3 tersebut dapat terlihat penilaian atasan langsung pegawai yang terkait atas kemampuan pegawai tersebut. Penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung pegawai tersebut dianggap sebagai penilaian objektif dari perkembangan kemampuan pegawai yang dibawahinya.

Selain dengan melihat DP3 calon pejabat tersebut, penilaian lainnya dengan melihat tingkat pendidikan formal yang telah dijalani. Pendidikan formal dianggap mampu mendidik dan memperluas pengetahuan serta cara pandang dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian diharapkan kemampuan tersebut dapat dipergunakan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya nanti pada saat menjabat dalam suatu jabatan struktural.

Aspek psikologi PNS juga mempengaruhi kelayakan seorang PNS dalam menjabat suatu jabatan struktural yang ada. Dalam suatu jabatan tingkat beban kerja akan berbeda dengan bawahan karena pejabat akan dibebani oleh tugas dan tanggung jawab jabatannya. Hal ini sangat memerlukan kemampuan psikologi PNS yang mampu dan sanggup dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam jabatan tersebut. Dengan menempatkan pejabat yang tepat dalam jabatan yang tepat (*right man on the right place*) diharapkan tugas dan tanggung jawab yang dijalankannya nanti akan semakin optimal.

Peraturan kepegawaian yang diimplementasikan dalam proses pengangkatan pejabat struktural Kelurahan di lingkungan Pemerintah Kota Singkawang adalah Peraturan Pemerintah nomor 13 Tahun 2002 jo Peraturan Pemerintah nomor 100 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Dengan dasar peraturan kepegawaian tersebutlah, kemudian Tim Baperjakat menimbang dan memilih dari usulan pejabat yang akan menjabat dalam jabatan struktural nantinya. Pengangkatan PNS dalam jabatan structural di Kelurahan maupun dalam jabatan struktural lainnya di SKPD akan mengacu pada peraturan tersebut.

Kepentingan-kepentingan politis dan birokrasi terkadang dirasa cukup kental dalam mempengaruhi keputusan hasil pertimbangan Tim Baperjakat atas usulan-usulan tersebut. Kepentingan-kepentingan politik, seperti menempatkan pejabat yang memiliki peran aktif dalam partai politik maupun tim sukses pemenangan walikota terkait. Sedangkan kepentingan birokrasi misalnya, adanya keinginan dari unsur pimpinan dalam menempatkan pegawai yang memiliki relasi langsung dengan unsur pimpinan untuk ditempatkan pada jabatan-jabatan strategis tertentu sehingga hal ini sedikit banyak dapat mempengaruhi sidang tersebut.

Dalam proses tersebut, upaya untuk memperoleh pejabat struktural yang profesional dan berkompeten belum menjadi efektif karena dalam pelaksanaannya tetap mendapat pengaruh dari kebijakan kepala daerah yang bersumber dari faktor informal. Adanya kepentingan dalam kebijakan kepala daerah sudah mulai terlihat pada Tahap II ini, yakni pada tahap penyusunan bahan sidang oleh BKD selaku Sekretariat Baperjakat.

Adanya kebijakan kepala daerah atas beberapa jabatan strategis dalam suatu formasi jabatan dapat dipahami, karena kepala daerah adalah pejabat politis yang kemenangannya dalam Pilkada adalah berkat usungan dari Parpol dan Tim Sukses. Selanjutnya, kepala daerah menyampaikan nama-nama calon yang akan menduduki posisi strategis Eselon II dan III yang menjadi Kepala SKPD kepada BKD untuk diproses lebih lanjut.

Dari uraian di atas terlihat bahwa dalam tahap penyusunan bahan sidang Baperjakat telah terjadi campur tangan kepala daerah untuk menyelipkan kepentingannya, walaupun pelaksanaan proses dimaksud adalah merupakan tugas pokok dan fungsi BKD.

Proses penyusunan bahan sidang Baperjakat, BKD telah mengikuti mekanisme dan prosedur yang berlaku dengan berupaya mengakomodir usulan dari unit kerja serta menyesuaikan dengan formasi dan persyaratan jabatan yang tersedia. Pada tahap ini, seharusnya tidak ada kebijakan kepala daerah karena BKD selaku lembaga teknis yang kompeten di bidangnya telah berupaya maksimal untuk berjalan sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian di atas adalah adanya kebijakan kepala daerah yang mempengaruhi sidang Tim Baperjakat dalam memilih dan menimbang PNS yang layak dan berkompeten dalam menjabat suatu jabatan structural tertentu. Meskipun kebijakan tersebut cukup kental dalam jabatan-jabatan eselon II dan III, untuk jabatan eselon IV di Kelurahan hal tersebut cukup kecil, karena meskipun kelurahan adalah unsur lini pemerintahan, tidak dianggap berperan strategis dalam pelaksanaan kebijakan pemerintah Kota Singkawang.

Tahap III

Pada tahap ini dilakukan proses pembahasan sidang Baperjakat tentang rencana pengangkatan PNS dalam jabatan structural, yang melahirkan hasil sidang berupa rekomendasi calon pejabat yang memenuhi syarat. Hasil sidang ini selanjutnya disampaikan kepada kepala daerah selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah. Bahan yang telah disusun oleh BKD, yang semula dimaksudkan untuk menjamin adanya kesamaan kesempatan bagi PNS yang memenuhi syarat untuk menduduki jabatan structural dan untuk menghindari kesewenang-wenangan dalam pengembangan karier PNS dapat dikatakan hanya menjadi simbol dari proses yang berjalan.

Adanya kebijakan kepala daerah pada proses pengangkatan PNS dalam jabatan structural di Kota Singkawang semakin nyata terlihat pada saat dilaksanakannya sidang Baperjakat. Dalam tahap ini, anggota Baperjakat melaksanakan pembahasan usulan pengangkatan PNS dalam jabatan structural.

Dalam pelaksanaan sidang Baperjakat, kepala daerah memang merasa perlu ikut terlibat langsung dalam proses penyusunan calon pejabat yang akan ditempatkan pada suatu jabatan tertentu karena harus ada masukan bagi Tim Baperjakat sebelum keputusan ditetapkan.

Dari uraian hasil penelitian yang dipaparkan pada Tahap III atau tahap pembahasan dalam sidang Baperjakat sebagaimana di atas dapat disimpulkan bahwa proses sidang Baperjakat hanyalah merupakan proses legitimasi atas kebijakan kepala daerah yang terjadi pada tahap penyusunan bahan sidang Baperjakat. Hal ini dikarenakan berdasarkan aturan kepegawaian yang berlaku dinyatakan bahwa setiap mutasi atau promosi dalam dan dari jabatan structural harus dilakukan pembahasan dalam sidang Baperjakat. Dalam proses pembahasan pada sidang Baperjakat, para anggota Baperjakat cenderung terikat pada hubungan atasan dan bawahan. Mereka pada umumnya relatif kesulitan untuk menolak kebijakan kepala daerah selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah. Dari hal tersenut diketahui bahwa proses pembahasan sidang Baperjakat, para anggota Baperjakat cenderung terikat pada hubungan antara atasan dengan bawahan. Mereka pada umumnya relatif kesulitan untuk menolak kebijakan kepala daerah.

Tahap IV

Dalam tahap ini dilaksanakan proses penetapan PNS untuk menduduki jabatan struktural yang dituangkan dalam keputusan kepala daerah selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah. Tahap ini dimulai dengan pengajuan rekomendasi hasil sidang Baperjakat kepada kepala daerah dan selanjutnya kepala daerah memerintahkan BKD untuk mempersiapkan kelengkapan administrasi berkaitan dengan penetapan keputusan pengangkatan PNS dalam jabatan struktural untuk ditandatangani oleh kepala daerah.

Tahapan ini berlangsung setelah sidang oleh Tim baperjakat tersebut dilaksanakan. Hasil keputusan dari sidang tim Baperjakat tersebut dituangkan dalam suatu keputusan kepala daerah sebagai produk hukum yang sah, dan menjadi dasar pengangkatan dan penempatan pejabat-pejabat tersebut dalam jabatan struktural yang ada.

Kesimpulan dari uraian di atas adalah hasil dari sidang Tim Baperjakat tersebut kemudian disampaikan kepada kepala daerah dalam bentuk draft keputusan kepala daerah yang jika kemudian disetujui tanpa adanya perubahan-perubahan yang berarti akan disahkan dalam bentuk keputusan kepala daerah sebagai landasan hukum pengangkatan pejabat-pejabat tersebut. BKD sebagai badan yang diberikan kewenangan dan tanggung jawab dalam pengangkatan pejabat tersebut dalam mengurus serta melaksanakan pengangkatan pejabat struktural akan berkoordinasi dengan Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset serta inspektorat dalam mengurus administrasi terkait.

Tahap V

Tahap ini dilakukan setelah proses pada tahap IV selesai dilaksanakan. Pada Tahap V dilaksanakan pelantikan dan pengambilan sumpah/janji jabatan pejabat struktural yang telah ditetapkan pengangkatannya dengan keputusan kepala daerah. Pada Tahap IV dan V, kepentingan sudah tidak tampak lagi karena pada tahap tersebut hanya merupakan pelaksanaan lanjutan dari proses administrasi yang telah berjalan sebelumnya, atau dapat dikatakan bahwa pada kedua tahapan ini hanya merupakan legitimasi dari proses yang telah berjalan.

Pelantikan dan pengambilan sumpah janji dilaksanakan oleh BKD sebagai badan yang berwenang langsung dalam kepegawaian di Kota Singkawang. Pelantikan dan pengambilan sumpah janji sebagai bagian seremonial serta penguatan hukum atas pelantikan pejabat struktural baik di kelurahan maupun di SKPD lainnya. Kegiatan ini biasanya dilakukan langsung oleh kepala daerah sebagai wujud tanggung jawab pembina kepegawaian daerah serta agar tumbuh rasa tanggung jawab atas jabatan yang diemban oleh pejabat yang dilantik tersebut.

Dari kelima tahapan yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa unsur kebijakan kepala daerah hanya tampak pada Tahap II dan Tahap III atau pada tahap penyusunan bahan sidang Baperjakat oleh BKD dan tahap pelaksanaan sidang Baperjakat oleh Tim Baperjakat. Hal ini dapat dimaklumi karena pada Tahap II dan Tahap III adalah merupakan tahap yang aman untuk menyusupkan kepentingan atas nama kebijakan karena pada tahapan tersebut relatif sangat mudah untuk melakukan pengesahan terhadap kepentingan yang dilakukan.

Intervensi kepala daerah Tahap II dan III dilakukan dengan tujuan agar PNS yang menurut beliau bias dan mampu bekerjasama dengannya, dapat menduduki jabatan-jabatan strategis. Dengan demikian maka akan sangat membantu pelaksanaan pemerintahannya.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengangkatan Pejabat Struktural Kelurahan Di Lingkungan Pemerintah Kota Singkawang

Penataan PNS di lingkungan Pemerintah Kota Singkawang yang dilakukan oleh Tim Baperjakat dengan BKD sebagai sekretariatnya, melaksanakan pengangkatan dengan berdasarkan pada peraturan kepegawaian yang berlaku. Kemudian untuk mengisi jabatan-jabatan struktural yang ada di Kelurahan, hasil pertimbangan Tim Baperjakat dipengaruhi oleh beberapa faktor tertentu yang digunakan sebagai pertimbangan dan masukan tertentu dalam memilih pejabat untuk mengisi jabatan-jabatan tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Tim Baperjakat dalam memberikan pertimbangan kepada kepala daerah dalam memutuskan pengisian dan penempatan PNS ke dalam jabatan struktural kelurahan, seperti yang diutarakan oleh Moekijat dalam Gaol (2001:8.2-8.4) dapat dibagi menjadi 2 faktor yaitu :

- a. Faktor formal yang dimaksud dalam hal ini adalah faktor yang sesuai dengan peraturan yang berlaku yaitu peraturan tentang pengangkatan PNS dalam jabatan struktural;
- b. faktor informal adalah faktor di luar aturan-aturan yang ada dan dapat mempengaruhi proses pengangkatan PNS dalam jabatan struktural.

Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kebijakan Kepala Daerah dalam menempatkan pejabat untuk mengisi jabatan struktural yang ada di kelurahan. Secara lebih jelasnya sebagai berikut:

Patronage System (kawan)

Menurut sistem perkawanan ini, maka pengangkatan dan penempatan PNS dalam jabatan struktural adalah berdasarkan hubungan subjektif, berupa:

- a. Hubungan yang bersifat politik
Dalam hubungan ini nampak bahwa partai pendukung walikota berhak menikmati semua fasilitas yang melekat pada jabatan yang didudukinya atau hubungan ini lebih dikenal dengan istilah *spoil system*.
- b. Hubungan yang non politik (*nepotisme*)
Dalam hubungan yang non politik atau disebut *nepotisme system*, pengangkatan dan penempatan PNS dalam jabatan struktural kelurahan adalah memberikan kesempatan kepada keluarga, kawan yang akrab dan teman yang baik untuk melaksanakan tugas pada jabatan tertentu walaupun mengabaikan persyaratan objektif seperti latar belakang pendidikan, keterampilan, bakat, minat, kemampuan dan pengalaman serta kompetensi. Pelaksanaan di lingkungan Pemerintah Kota Singkawang, praktek patronase seperti nepotisme ini masih sering mewarnai kegiatan dalam manajemen kepegawaian khususnya pada pengangkatan dan penempatan dalam jabatan struktural tertentu. Karena adanya hubungan kedekatan antara PNS dengan kepala daerah, maka yang bersangkutan dapat diangkat dalam jabatan struktural walaupun pertimbangan kemampuan serta pengetahuan dari PNS jadi terabaikan. Sebagai akibatnya maka orang yang diangkat tersebut sangat merugikan organisasi karena tidak profesional dalam melaksanakan tugasnya. Jabatan struktural di Kelurahan adalah jabatan eselon IV dimana rata-rata pejabat yang mengisi berasal dari promosi serta mutasi. Hal ini secara tidak langsung pengangkatan dan penempatan pejabat dalam jabatan struktural kelurahan meminimalkan akan nuansa politis yang pada umumnya terindikasi berada pada pengangkatan jabatan eselon III dan eselon II mengingat jabatan tersebut dapat dilihat sebagai jabatan strategis yang membantu Walikota Singkawang dalam menjalankan kebijakan dalam roda pemerintahannya. Namun

hal ini berbeda dengan jabatan Lurah sebagai pimpinan unit Kelurahan yang ada. Meskipun berada pada eselon IV tetapi jabatan Lurah dianggap memiliki kewenangan dan kestrategisan dalam mengelola wilayah dan masyarakat yang berada di kelurahannya. Lurah sebagai unsur pimpinan di Kelurahan yang diberikan kewenangan serta tanggung jawab dalam melaksanakan program-program pemerintah kepada masyarakat secara langsung tetap dibatasi oleh kewenangan camat sebagai kepala wilayah. Hal ini menunjukkan batas dari kewenangan lurah berada dalam satuan koordinasi dengan kecamatan.

Merit System (Sistem kecakapan)

Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural dengan berdasarkan sistem ini sangatlah tepat karena berdasarkan pertimbangan kepangkatan, pendidikan, kompetensi, kecakapan, bakat dan pengalaman. Kebijakan kepala daerah pada pengangkatan dalam sistem ini sesuai dengan kriteria yang telah digariskan, sehingga akan didapatkan pejabat yang cakap dan profesional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diembannya, dapat kita tarik suatu kesimpulan bahwa pengangkatan dalam jabatan struktural lingkungan Pemerintah Kota Singkawang yang berdasarkan *merit system* telah sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku sehingga pejabat yang dihasilkan tidak usah diragukan lagi kemampuannya oleh kepala daerah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi meskipun ditempatkan pada posisi yang berganti-ganti.

Selain pengangkatan pejabat kedalam jabatan tertentu yang ada dalam formasi jabatan, penempatan pejabat ikut pula memiliki andil dalam penataan PNS di lingkungan Pemerintah Kota Singkawang, terutama dalam jabatan struktural kelurahan. Penempatan pejabat yang tepat pada jabatan yang tepat akan mampu meningkatkan kinerja sebuah instansi pemerintah. Untuk itu dalam menempatkan pejabat struktural, Tim Baperjakat menggunakan pertimbangan-pertimbangan tertentu dalam memberikan usulan pejabat kepada kepala daerah, sehingga kepala daerah dapat memutuskan bahwa pejabat yang diangkat dapat efektif dan efisien dalam melaksanakan pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kepala daerah dalam menempatkan pejabat struktural kelurahan berdasarkan pendapat Wahyudi (2002:32) tersebut yaitu :

Prestasi Akademis

Tim Baperjakat dalam menempatkan seorang pejabat akan mempertimbangkan prestasi akademis seorang PNS terlebih dahulu. Dengan melihat sejauh mana tingkat prestasi akademisnya, dapat dilihat bagaimana kemampuan seorang PNS dalam melaksanakan pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat pendidikan yang telah dijalani seorang PNS maka tugas dan pekerjaan serta wewenang dan tanggung jawab yang dikerjakan tentu akan berbeda pula. Begitu pula dalam penempatan seorang pejabat yang akan ditempatkan disuatu jabatan struktural kelurahan maka pejabat tersebut haruslah dianggap layak dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta mampu mengemban wewenang dan tanggung jawab yang akan diberikan. Hal ini semakin kompleks dengan tidak dilaksanakannya Tes Kompetensi oleh BKD kepada PNS di lingkungan Pemerintah Kota Singkawang. Padahal selain dengan melihat atas pendidikan formal yang telah dijalani oleh seorang PNS, sebelum menjabat PNS yang secara persyaratan telah memenuhi kelayakan untuk menjabat, mesti melewati tes kompetensi. Berdasarkan hasil observasi penulis melihat sudah hampir 4 tahun terakhir tes kompetensi tersebut tidak dilaksanakan oleh Pemerintah Kota

Singkawang, hal tersebut dikarenakan pengalihan dana anggaran pendidikan dan diklat untuk difokuskan dalam pengangkatan CPNS terlebih dahulu. Penilaian seorang pejabat untuk ditempatkan ke dalam sebuah jabatan struktural kelurahan tertentu dari hal tersebut di atas diketahui bahwa salah satunya dengan memperhatikan pendidikan formal yang telah dienyam pejabat tersebut serta dengan melihat hasil tes kompetensi yang dilaksanakan untuk menjangkau kemampuan dari PNS yang telah memenuhi persyaratan dalam menjabat. Tes kompetensi itu sendiri harus dilakukan secara rutin dengan harapan mampu mendorong dan meningkatkan kemampuan para PNS yang berada di lingkungan Pemerintah Kota Singkawang. Karena Tes Kompetensi tersebut tidak dilakukan maka Tim Baperjakat melakukan pertimbangan dengan hanya melihat melalui prestasi akademik semata, serta faktor-faktor lainnya yang digunakan sebagai pertimbangan penempatan pejabat ke dalam jabatan struktural kelurahan.

Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja dalam hal ini adalah pengalaman pada pekerjaan sejenis yang pernah dialami sebelumnya. Hal ini menjadi bahan pertimbangan karena pada kenyataannya bahwa ada kecenderungan bahwa semakin lama masa kerja seorang PNS maka akan semakin banyak pula pengalaman yang dimilikinya. Pengalaman yang banyak pula memiliki kecenderungan bahwa keterampilan kerja yang relatif tinggi juga. Terkadang pengalaman seorang PNS lebih dipertimbangkan dibanding dengan tingkat pendidikan akademis yang dienyam seorang PNS. Hal ini karena dengan tingginya pengalaman dan keterampilan akan lebih memerlukan sedikit arahan dan latihan untuk melaksanakan pekerjaannya. Permasalahan keterbatasan sumber daya manusia kembali menjadi alasan dalam menempatkan PNS dalam posisi jabatan struktural di Kelurahan. Hal ini dapat dipahami jika kapasitas sumber daya manusia di lingkungan Pemerintah Kota Singkawang cukup tinggi maka faktor pengalaman kerja ini akan menjadi pelengkap dalam menempatkan seorang pejabat dalam jabatan yang ada.

Kesehatan

Kesehatan PNS yang akan ditempatkan juga dipergunakan sebagai bahan pertimbangan agar PNS tersebut diletakkan sesuai dengan kesehatan jasmani maupun rohani. Kondisi tempat kerja tentu akan mempengaruhi Pejabat yang bekerja di tempat tersebut. Apabila kondisi kesehatan pejabat tersebut kesehatan fisik dan mentalnya lemah, sebaiknya ditempatkan di pada bagian/tempat kerja yang tidak begitu memerlukan tenaga yang begitu besar, begitu pula sebaliknya. Dalam jabatan struktural di Kelurahan, faktor kesehatan digunakan oleh Tim Baperjakat dalam memberikan pertimbangan kepada PNS yang akan menduduki jabatan karena jabatan struktural di kelurahan sebagai unsur lini terdepan kepada masyarakat, akan lebih difokuskan pada kegiatan-kegiatan di lapangan, yaitu kegiatan sosial masyarakat. Apabila pejabat yang ditempatkan pada jabatan struktural kelurahan memiliki kondisi kesehatan dan mental yang lemah, tentu hal ini akan menghambat pelayanan kepada masyarakat. Untuk mengetahui kondisi kesehatan jasmani dan rohani pejabat yang akan diusulkan, maka pejabat yang diusulkan mengisi dan mengumpulkan riwayat kesehatan yang dikeluarkan Rumah Sakit Daerah Abdul Aziz. Riwayat kesehatan ini akan dipergunakan oleh BKD dalam menyusun daftar calon usulan pejabat yang kemudian akan dirapatkan dalam sidang Tim Baperjakat.

Status Perkawinan

Faktor ini perlu dipertimbangkan karena akan berpengaruh jika pejabat yang telah berkeluarga ditempatkan satu tempat kerja dengan pasangannya akan mempengaruhi kinerjanya. Faktor ini sebenarnya berdasarkan dari sudut pandang psikologis dimana apabila pejabat dan pasangannya berada pada satu tempat kerja permasalahan internal keluarga dapat saja mempengaruhi kinerja pejabat yang bersangkutan.

Usia

Faktor usia sebagai salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan pejabat mempunyai dampak yang cukup signifikan kepada kinerja pejabat yang terkait. Pejabat yang telah berumur tentu kurang tepat untuk ditempatkan pada tempat kerja yang memiliki resiko fisik dan tanggung jawab yang berat. Hal ini untuk lebih meningkatkan keefektifan dan keefisienan pekerjaan yang ada di setiap jabatan. Dengan penempatan pejabat sesuai dengan kemampuannya, diharapkan akan mampu meningkatkan rasa tanggungjawab terhadap tugas kerjanya. Pejabat yang telah agak tua cenderung kurang begitu produktif dari segi kemampuan fisiknya, karena itu lebih baik yang bersangkutan ditempatkan pada jabatan yang lebih mengedepankan kemampuan dalam berfikir. Keadaan seperti yang disampaikan oleh narasumber tersebut cukup ideal apabila jumlah pegawai yang dapat diusulkan menduduki jabatan dan memenuhi kriteria jabatan jumlahnya sesuai dengan tempat kerja yang ada. Kesimpulan dari uraian di atas diketahui terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepala daerah dalam memutuskan menempatkan seorang pejabat dalam jabatan-jabatan struktural yang ada. Meskipun terdapat hal-hal substansi seperti tidak dilaksanakannya Tes Kompetensi kepada PNS yang akan menjabat dalam jabatan struktural, tetapi pelaksanaan pengangkatan pejabat struktural tetap dilaksanakan agar roda pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat dapat tetap dilaksanakan. Kesengajaan dari Pemerintah Kota Singkawang untuk tidak melaksanakan tes kompetensi tersebut dikarenakan adanya alasan defisitnya anggaran keuangan daerah sehingga pos dana tes kompetensi dialihkan ke pos dana yang lebih penting terlebih dahulu hingga keadaan keuangan menjadi lebih baik.

Pengangkatan dan penempatan seorang PNS dalam suatu jabatan struktural di Kelurahan adalah sebagai bagian proses dari penataan PNS yang menduduki jabatan-jabatan yang ada sehingga mampu mengoptimalkan kemampuan serta diharapkan mampu semakin meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Selain kedua hal diatas penataan PNS juga mencakupi hal mutasi, baik mutasi horizontal; yaitu mutasi tanpa adanya perubahan jabatan yang lebih tinggi (promosi) atau lebih rendah (demosi) dan mutasi vertikal, yaitu mutasi yang diikuti dengan perubahan jabatan menjadi lebih tinggi atau lebih rendah. Pada umumnya pelaksanaan mutasi biasa berdasarkan mutasi atas permintaan pegawai itu sendiri. Mutasi atas permintaan sendiri diusulkan oleh PNS yang bersangkutan karena beberapa hal yaitu :

- Pegawai yang bersangkutan merasa tidak sesuai dengan bidang tugasnya atau jabatannya;
- Pegawai yang bersangkutan merasa tidak dapat bekerja sama dengan teman sekerjanya atau dengan atasannya;
- Pegawai yang bersangkutan merasa bahwa tempat atau lingkungan kerja tidak sesuai dengan kondisi fisik atau keinginannya.

Selain faktor internal dari pegawai itu sendiri, mutasi dapat dilakukan oleh instansi itu sendiri. Mutasi yang dilakukan oleh instansi terkait dapat berupa mutasi biasa,

mutasi promosi maupun demosi. Persetujuan dan pelaksanaan mutasi yang dilakukan oleh instansi bertujuan untuk mengisi jabatan-jabatan struktural kelurahan yang ada dilingkungan Pemerintah Kota Singkawang berdasarkan beberapa pertimbangan sebagai berikut:

- Kondisi Beban Kerja Jabatan Struktural
- Tinggi Rendahnya Tingkat Pelayanan Masyarakat
- Anggaran Belanja Pegawai Daerah

PENUTUP

1. Kesimpulan

Proses pengangkatan PNS dalam jabatan struktural kelurahan di lingkungan Pemerintah Kota Singkawang belum sepenuhnya sesuai dengan mekanisme dan prosedur pengangkatan PNS dalam jabatan struktural sebagaimana diatur dalam PP Nomor 13 Tahun 2002 dan Keputusan Kepala BKN Nomor 13 Tahun 2002. Unsur kebijakan kepala daerah hanya tampak pada tahap penyusunan bahan sidang Baperjakat oleh BKD dan tahap pelaksanaan sidang Baperjakat oleh Tim Baperjakat. BKD Kota Singkawang telah berusaha menyiapkan bahan-bahan usulan untuk dibahas dalam sidang Baperjakat, namun dalam pelaksanaan pembahasan sidang terkadang memang tak luput dari adanya kebijakan kepala daerah yang berusaha untuk menunjuk/mengusulkan calon pejabat yang ada hubungannya dengan kepala daerah baik itu hubungan perkawanan, kekeluargaan maupun balas jasa terhadap Parpol dan Tim Sukses atas dukungan dan usaha pemenangannya dalam Pilkada yang lalu. Sistem pengangkatan dalam jabatan struktural yang berdasarkan *merit system* telah sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku sehingga pejabat yang dihasilkan tidak usah diragukan lagi kemampuannya oleh kepala daerah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi meskipun ditempatkan pada posisi yang berganti-ganti. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepala daerah dalam memutuskan menempatkan seorang pejabat dalam jabatan-jabatan struktural yang ad terdiri dari faktor internal dan eksternal.

2. Saran

Pemerintah Kota Singkawang harus merumuskan kembali kebijakan-kebijakan terkait untuk meminimalisir intervensi dan pengaruh luar yang menyebabkan proses pemilihan pejabat struktural Kelurahan menjadi tidak objektif, dengan mengeluarkan perundang-undangan yang dapat mengakomodir kewenangan kepala daerah sebagai suatu jabatan politis dengan tidak melanggar peraturan kepegawaian yang berlaku. Perlu kembali dilakukan tes kompetensi sebagai bagian dalam melihat kemampuan dan kelayakan dalam menjabat jabatan struktural yang ada agar dapat menciptakan iklim organisasi yang dinamis dengan menempatkan orang yang tepat pada jabatan. Komitmen bersama dari para aktor yang terlibat pada proses pengangkatan dan penempatan PNS dalam jabatan struktural harus lebih mengedepankan kepentingan Pemda. Kebijakan Pemerintah Kota Singkawang pada pengangkatan dan penempatan PNS dalam jabatan struktural hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip *merit system* dengan mempertimbangkan kemampuan, pengetahuan dan kompetensi dari PNS yang bersangkutan, sehingga akan didapat SDM yang profesional, bertanggungjawab, jujur, adil dan tangguh dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Pemerintah Kota Singkawang juga harus menyusun pola perencanaan kepegawaian yang komprehensif mulai dari rekrutmen CPNS sesuai formasi jabatan dan kebutuhan daerah, penempatan CPNS sesuai kebutuhan SKPD serta pengkaderan calon pejabat sesuai keahlian. dalam rangka

pengembangan potensi masing-masing PNS untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha pencapaian tujuan organisasi melalui sistem pangkat, sistem diklat, sistem karir dan sistem prestasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrow, Martin, 2005, *Birokrasi*, Penj. Karim, M. Rusli dan Daryanto, Totok, Yogyakarta, Tiara Wacana
- Bungin, Burhan, 2001, *Metodologi Penelitian Kualitatif : Aktualisasi Metodologis ke Aras Ragam Varian Kontemporer*, Jakarta, Rajawali Pers.
- Cahayani, Ati, 2003. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, Jakarta, Grasindo
- Daryanto, Arief, (2007, November), *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS, Vol. 1*, Pusat Kajian dan Penelitian Kepegawaian BKN, Jakarta, Badan Kepegawaian Negara
- Depdikbud, 1994, *Kurikulum 1994 dan Suplemennya Berdasarkan Sistem Semester SD / MI 2002*. Jakarta, Depdikbud.
- Dwijowijoto, Riant Nugroho, 2005, *Kebijakan Publik. Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta, PT. Elex Media Komputindo.
- _____, 2007. *Analisis Kebijakan*, Jakarta, PT. Elex Media Komputindo.
- Effendi, S (2006, Mei), *Reformasi Aparatur Negara Untuk Melaksanakan Pemerintahan Demokratis dan Ekonomi Global*. Makalah disampaikan pada Seminar Nasional MIPI, Medan, 3-4 Mei 2006
- Gaol, Jimmy, L. 2001. *Manajemen Kepegawaian*. Jakarta. Universitas Terbuka
- Hasibuan, Malayu S.P. 2004. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta, Bumi Aksara
- Hariandja, Marihot T. E . 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia,
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif : Paradigma Baru Ilmu komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2004). *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Narimawati, Umi 2007. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia "Aplikasi Contoh dan Perhitungannya"*, Jakarta, Agung Media
- Nitisemito, Alex S. 2000, *Manajemen Personalialia, Cetakan Kedelapan*, Jakarta, Penerbit Ghalia Indonesia
- Prasetya, Rudhi. 2001. *Prinsip-prinsip Pemerintahan di Indonesia*. Bandung. Alumni.
- Rivai, Veithzal . 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta, Muria Kencana,
- Saydam, Gouzali. 1997. *Kamus Istilah Kepegawaian*. Jakarta, Pustaka Sinar Harapan.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung, PT. Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 1994. *Patologi Birokrasi, Analisis, Identifikasi dan Terapinya*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Singarimbun, Masri & Sofian Effendi (ed). 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta, LP3ES.
- Subarsono, AG. 2006. *Analisis Kebijakan Publik. Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar.

- Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*, Jakarta, PT. Graha Ilmu:
- Suwatno, (2003), *Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, PT. Suci press
- Thoha, Miftah. 2007, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Jakarta :Kencana
 _____,2008, *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta, Kencana
- Wahyudi, Bambang, Drs. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung, Sulita
- Widjaja, HAW. 2004. *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Wursanto, IG. 2003. *Manajemen Kepegawaian 1*. Yogyakarta, Kansius,
- Undang-Undang nomor 43 tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang nomor 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok Kepegawaian.
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural
- Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 63 tahun 2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil
- Surat Keputusan Bersama Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Menteri Dalam Negeri, dan Menteri Keuangan nomor 02/SPB/M.PAN-RB/8/2011, Nomor 800-632 tahun 2011, Nomor 141/PMK.01/2011 tentang Penundaan Sementara Penerimaan Calon PNS
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Daerah Kota Singkawang Nomor 28 Tahun 2008 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Singkawang
- Pemerintah Kota Singkawang BAPPEDA dan BPS. 2011. Singkawang Dalam Angka, Singkawang in Figures 2011. Singkawang: Pemerintah Kota Singkawang.
- <http://singkawangkota.go.id/spektakuler2012> diakses tanggal 6 September 2012 Pukul 16.02 WIB
- E-Learning: Combines Communication, Education, Information, and Training. Diakses tanggal 21 September 2012 Pukul 15.32 WIB
- <http://ww.cisco.com/warp/public/10/wwtraining/elearning>. Cuban, L. (1996). diakses tanggal 24 September Pukul 20.33 WIB
- (<http://cetak.kompas.com/read/2009/11/23/03225519/sikap.punggawa.negara.belum.berubah>). Diakses tanggal 24 September 2012 Pukul 20.26 WIB
- http://archive.org/stream/publicpersonnela033242mbp/publicpersonnela033242mbp_djvu.txt diakses tanggal 3 Januari 2013 Pukul 21.32 WIB